

Nouvelles approches marketing pour le tourisme suisse

La mondialisation et la sophistication technologique des canaux de communication et de distribution posent un défi permanent au marketing des destinations. Le secteur touristique des pays alpins a relevé ces défis en procédant à une double réforme de la gestion des destinations. L'accélération du changement pousse, toutefois, les responsables à se demander si une refonte en profondeur de l'organisation touristique n'est pas nécessaire aujourd'hui. Dans le présent article, les auteurs proposent un concept qui s'écarte de la structuration politico-géographique du marketing touristique, pour mettre l'accent sur des processus pouvant s'appliquer à plus large échelle¹.

¹ Cet article se fonde sur le rapport de base des auteurs *Structures de destination de 3^e génération – l'accès au marché* (et sa bibliographie), ainsi que sur divers projets d'application, achevés ou en cours, qui s'inspirent des enseignements de ce rapport (par exemple dans le cadre de deux projets Innoutour du Seco).



Le consommateur plutôt versatile et «hyperactif» d'aujourd'hui demande – souvent même en chemin – des informations de plus en plus immédiates sur une offre et des services adaptés à ses besoins.

Photo: Keystone

La mobilité et l'accessibilité croissantes de l'information d'un bout à l'autre de la planète ont révolutionné les structures et processus de commercialisation et de distribution. C'est particulièrement vrai pour le secteur touristique, qui a toujours été vu comme une «plateforme d'informations». La plupart des innovations technologiques touchant l'information – comme la réservation par Internet – ont très tôt été mises en pratique dans le tourisme. Les modèles d'affaires et de commerce électroniques ont, par ailleurs, transformé le déroulement interne des prestations. Le consommateur plutôt versatile et «hyperactif» d'aujourd'hui demande –

souvent même en chemin – des informations de plus en plus immédiates sur une offre et des services adaptés à ses besoins.

À travers deux réformes importantes touchant à la gestion des destinations (entre 1995 et 2005), la branche du tourisme des pays alpins traditionnels a depuis lors tenu compte de ce besoin de nouvelles structures. Les mesures prises visaient plutôt des économies d'échelle dans des domaines à chaque fois clairement délimités. Les coûts en temps, en personnel et en argent de cette réforme organisationnelle, liés notamment aux frais de consultation, ont été énormes à cause de la décentralisation des institutions et des acteurs concernés ainsi que de la politisation des procédures à tous les niveaux. L'opération n'en était pas moins indispensable pour obtenir les ressources financières exigées par la hausse des coûts de marketing et pour conserver, en tant qu'employeur, suffisamment d'attrait à l'égard du personnel qualifié.

Face à l'accélération du changement, il faut se demander aujourd'hui si une profonde refonte de l'organisation du tourisme n'est pas devenue nécessaire. À cette fin, nous recommandons de se détacher de la



Pr Christian Laesser
Directeur de l'Institut für Systemisches Management und Public Governance



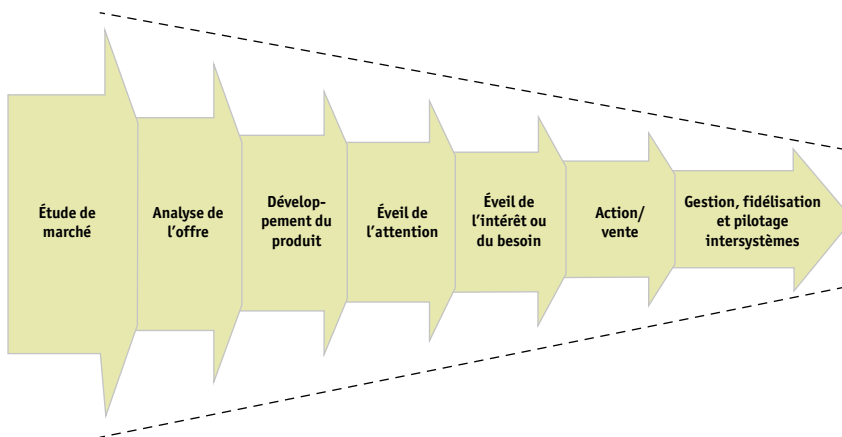
Pr Thomas Bieger
Directeur de l'IMP-HSG, professeur en gestion d'entreprise et en tourisme



Pr Pietro Beritelli
Vice-directeur de l'Institut für Systemisches Management und Public Governance

Graphique 1

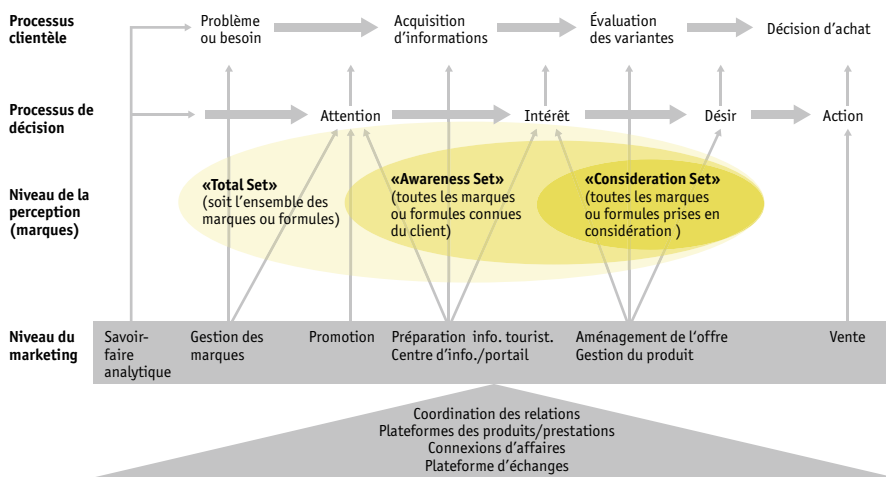
Marketing funnel du tourisme



Source: Laesser, Bieger, Beritelli / La Vie économique

Graphique 2

Processus clientèle dans le marketing touristique



Source: Laesser, Bieger, Beritelli / La Vie économique

structuration politico-géographique du marketing touristique pour mettre l'accent sur des processus susceptibles de s'appliquer à une (plus) large échelle. Dans cette approche, nous présentons ci-après plusieurs voies envisageables, avec leurs justifications respectives.

Les défis du marketing touristique et de destination

Suite aux progrès de la mondialisation, la réorganisation de l'industrie touristique à l'échelle planétaire s'est accélérée depuis le début des années nonante, à travers toute une série de mouvements.

Dans le tourisme, la mondialisation est omniprésente. Elle se signale entre autres par

de nouvelles destinations accessibles toujours plus facilement, sous la domination grandissante de groupes touristiques internationaux. Elle se traduit aussi par le développement de modèles commerciaux et de destinations intégrés. Ces derniers visent à répondre à l'actuelle demande mondiale tout autant qu'à l'élargir.

On observe en outre une *différenciation croissante des prestations* entre «tourisme de masse et tourisme de classe». La demande de masse mondiale augmente et l'on constate une standardisation et une commercialisation très étendues de nombreuses prestations. Dans le segment du tourisme à fort pouvoir d'achat, on voit parallèlement s'épanouir de nouvelles niches très attrayantes, par exemple dans les domaines «santé» et «découverte».

Au niveau des *structures de marché*, le développement d'Internet a renforcé la concurrence entre les plateformes et les canaux de vente. De puissants effets de réseau se font sentir, de sorte qu'il faut s'attendre à des restructurations et à une concentration sur les plateformes de vente efficaces ou sur les sites de recommandations. Cette perspective est liée à deux évolutions essentielles:

1. Le *marketing à canaux multiples*, où la promotion, la distribution d'informations et les possibilités de réservation se font parallèlement par divers canaux et sur diverses surfaces de vente. Ce système accroît les frais de marketing des destinations touristiques.
2. L'*apparition de réseaux sociaux numériques*. La communication n'a plus lieu exclusivement sur le mode B-2-B (entre entreprises) ou B-2-C (de l'entreprise aux clients), mais de plus en plus aussi entre clients (C-2-C). D'où, pour les entreprises, une communication encore plus difficile et, finalement, plus coûteuse.

Parallèlement à cette offre multiple, on voit aussi apparaître les *échanges de canaux côté clients*. Comme l'indiquent différentes études², le client utilise aussi des canaux de communication et d'achat, qui se développent rapidement et opportunément au gré des processus de décision et d'acquisition. La consultation de plus en plus fréquente sur mobile est une façon de contourner les intermédiaires de vente classiques (y compris les organisations de distribution).

Les solutions à ce jour

Dans l'espace alpin, les destinations qui ont trouvé des réponses appropriées à ces mutations sont rares. Celles qui y sont parvenues ont souvent bénéficié du soutien des

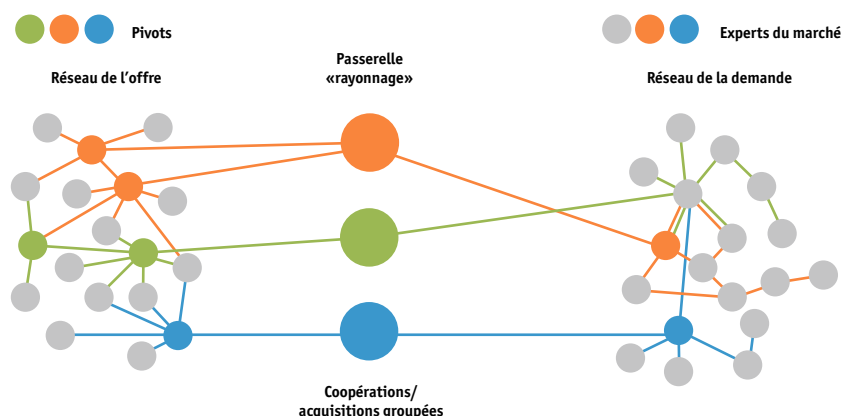
2 Voir, par exemple, Bieger et Laesser (2004).

3 Bieger, Laesser, et Weinert (2006).

4 Beritelli, Bieger et Laesser (2009); Bieger et al. (2006).

Graphique 3

Logique de réseau dans le marketing touristique



Source: Laesser, Bieger, Beritelli / La Vie économique

des années nonante, de nombreux organismes du tourisme mettent davantage l'accent sur les tâches ciblant le marché. Ce redéploiement vers les produits, accompagné de l'émancipation des tâches purement territoriales, n'a cependant pas eu tout le succès escompté. Peut-être cela tient-il au fait que l'évolution de ces organismes était trop centrée sur les structures et pas assez sur les processus de travail. Une autre explication est liée à la persistance de l'élément politique dans leurs structures régionales, où les propriétaires jouent un rôle important. De nombreux organismes touristiques sont, en effet, toujours financés par des fonds publics (contributions communales, cantonales, taxes de séjour ou de promotion du tourisme, etc.), de sorte que de vastes groupes d'intérêts font valoir auprès d'eux leurs prétentions de propriétaires.

L'autre approche: fonction et processus primant le territoire

grandes entreprises touristiques ou des entreprises leaders à vocation internationale (par exemple les sociétés de remontées mécaniques ou les parcs d'attraction et de loisirs). Toutefois, la plupart des organismes de tourisme n'ont guère modifié leur méthode de travail et leurs structures dans cette phase de consolidation.

Depuis 2005 environ, différents cantons, tels les Grisons ou le Valais, ont choisi de se repositionner sur la question des structures de destination optimales. Les modèles qu'ils ont élaborés présentent les caractéristiques suivantes:

1. Zones de destination plus vastes, dotées d'organismes aptes à brasser des budgets de l'ordre d'au moins 7 millions de francs³. Cette nouvelle gestion de l'espace est surtout dictée par la logique multi-réseaux ainsi que par l'élargissement et l'approfondissement des tâches.
2. Séparation entre tâches territoriales et vente: l'aménagement des conditions-cadres touristiques (fonction de «lobbying») et l'accès aux canaux de vente sur Internet doivent couvrir l'ensemble du territoire. L'élaboration des produits commerciaux, la vente, le développement et la valorisation des marques peuvent être confiés à des organismes présentant la taille critique voulue ou à des plateformes non géographiques⁴.

Les changements entrepris dans la gestion des destinations entre 1995 et 2005 sont toujours en cours dans la plupart des régions suisses. Il est, entretemps, apparu qu'avec la minimisation des budgets depuis le milieu

Dans cette logique, les organismes du tourisme devraient abandonner l'optique territoriale au profit d'une vision axée sur les processus avec, en priorité, des plans d'action ciblant les marchés. Comme le montre le *graphique 1*, ceux-ci peuvent être structurés sous forme de *marketing funnel* – ou «entonnoir de prospection» – évoluant selon le processus de marketing et ses effets. Ce modèle privilégie la clientèle (voir *graphique 2*) et c'est cela qui, au final, devrait déterminer le marketing touristique.

Ce marketing axé sur les processus impose une répartition claire des tâches dévolues aux différents partenaires, du développement des produits à la gestion des clients réguliers, en passant par les actions visant à susciter l'attention ou à créer des besoins, la vente active, les réservations et la prestation de services. Les études de marché peuvent ainsi fort bien être confiées à l'organisme du tourisme dans certains cas, à la principale entreprise locale de remontées mécaniques dans d'autres. Sur un marché, la responsabilité du développement de produits revient à l'organisme du tourisme, sur un autre, elle est assumée par les hôteliers. La force des organismes du tourisme réside principalement dans leur capacité à gérer la notoriété et à susciter l'attention. Pour éviter que les chaînes de réaction ne se brisent, cette attention doit être soutenue par des produits concrets bénéficiant d'une commercialisation active. Les points de rupture qui ôtent toute chance de profit aux investissements effectués dans le domaine du marketing sont trop fréquents.

Encadré 1

Tâches d'un pivot du marché

- *Initiative*: lancer le processus de création et d'exploitation d'un marketing funnel.
- *Coordination des préparatifs*: diriger le processus dans la phase de préparation et de conception.
- *Conduite du processus de réalisation*: diriger la mise en œuvre.
- *Contenus*: fournir les contenus, avec des partenaires.
- *Direction du marketing stratégique*: elle concerne notamment l'accès aux instruments de fixation des prix et au pilotage des capacités dans le cadre de systèmes visant à adapter les prix en fonction de la demande.

Effets sur l'évolution future des destinations touristiques

Dans la suite logique de ce qui précède, nous suggérons de penser davantage en termes de réseaux dotés de structures flexibles axées sur les processus et de faire passer dans le développement et la distribution de produits les activités à optique régionale dédiées à la promotion de l'image ou au développement de marques. Nous distinguons ci-après, pour chaque réseau, trois acteurs principaux (voir *graphique 3*):

- les *pivots* du côté de l'offre;
- les *experts* («market mavens») du côté de la demande;
- les *passerelles* qui relient les pivots aux experts.

Pivots du marché

Dans le réseau de l'offre, un pivot est la force qui commande ou gère le marketing funnel. Il peut alors s'agir de la principale attraction du tourisme d'excursions ou d'un groupe hôtelier actif dans le tourisme de séjour. Le pivot est donc l'élément phare d'un réseau du côté de l'offre. Il a accès ou permet d'accéder aux passerelles qui, à leur tour, conduisent à des segments spécifiques de la clientèle. Dans le contexte du marketing funnel, le pivot du marché assume toute une série de tâches (voir *encadré 1*) qu'il peut effectuer de son propre chef ou déléguer.

Experts du marché

Du côté de la demande, les experts du marché font pendant aux pivots côté offre. La personne ou l'établissement en question a des connaissances qui lui confèrent une longueur d'avance et lui permet de diriger ou d'influencer la diffusion d'informations, voire la prise de décision, chez les clients potentiels (historiquement en position d'intermédiaire de comptes principaux ou, de plus en plus souvent, d'acteur clé dans un réseau social). Idéalement, il s'agit d'un service central d'acquisition («buying center»).

Les pivots et experts du marché se distinguent par une *position centrale dans le réseau*. Ils relient non seulement plusieurs parties de réseaux plus avancés, mais y jouent aussi le rôle de fournisseurs d'informations et de directeurs d'opinion incontournables⁵.

Passerelles

Là où les pivots et les experts du marché opèrent par eux-mêmes avec succès, les passerelles sont de moindre importance. Lorsque le lien ne peut pas être établi à cause de ressources insuffisantes, de pivots du marché peu compétents ou d'experts privés d'accès à l'offre de destinations, le concept de la

passerelle virtuelle doit être élargi pour prendre la forme d'une unité opérationnelle dotée de *pouvoirs de coordination et de placement*. La solution passe par les organismes modernes de gestion des destinations touristiques, qui coordonnent les offres de manière ciblée et les placent dans les réseaux d'offre et de demande.

Il convient donc d'appliquer le marketing funnel à tous les liens importants dans ces réseaux. Illustrons ce propos par une analogie avec la physiologie: les réseaux d'offre et de demande forment le squelette du marketing funnel. Les pivots, experts du marché et passerelles sont les muscles qui lui permettent de bouger et de rester flexible. Les flux d'information, de communication et de transaction entre les pivots, les experts et les passerelles sont le sang qui rend le marketing funnel viable.

La future gestion des destinations

Trois tendances marqueront à l'avenir la gestion des destinations:

1. *Focalisation sur les directions de transformation et sur les processus de développement* plutôt que sur l'optimisation des structures propres aux destinations. Il est primordial que les responsables aient une vision claire de la structure qui convient le mieux à l'ensemble du processus de marketing, depuis le développement de produits jusqu'à la fidélisation des clients et à la vente active, ou encore de la manière dont la fonctionnalité et le rôle de leur propre organisation sont appelés à évoluer. Ce changement (notamment la direction qu'il prendra) doit faire l'objet de réflexions stratégiques indépendantes.
2. *Focalisation sur les tâches tout au long des processus de marketing* plutôt que sur les territoires. L'objectif serait, dans des architectures de processus, de spécifier à des fins de coordination les tâches de chaque organisme participant, d'assurer les transitions durant tout le processus de marketing et d'optimiser ainsi son fonctionnement au sein d'une région plutôt que l'exécution des tâches par un seul organisme du tourisme.
3. *Une orientation sur le marché* plutôt que sur le budget. La discussion sur les budgets critiques doit être lancée par le marché plutôt que par les organismes. Un budget limité répond à des ambitions restreintes, ce qui ne l'empêche pas d'être traité rationnellement. ■

Encadré 2

Bibliographie

- Beritelli P., Bieger Th. et Laesser Ch., «Size Matters! Increasing DMO Effectiveness and Extending Tourism Destination Boundaries», *Tourism*, 57(3), 2009, pp. 309-327.
- Bieger Th. et Laesser C., «Information Sources for Travel Decisions – Towards a Source Process Model», *Journal of Travel Research*, 42(4), 2004, pp. 357-371.
- Bieger Th., Laesser Ch. et Weinert R., *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Teil 1: Ausgangsanalyse*, Saint-Gall, 2006.
- Hill S., Provost F. et Volinsky C., «Network-Based Marketing: Identifying Likely Adopters Via Consumer Networks», *Statistical Science*, 21(2), 2006, pp. 256-276.
- Jones C., Hesterly W. S. et Borgatti S. P., «A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms», *The Academy of Management Review*, 22(4), 1997, pp. 911-945.

5 Jones et al. (1997); Hill et al. (2006). Très bon exemple amusant dans le film *The Jones*, sorti en 2009.